

Tilburg University

De actualiteit van een goede personeelskeuze

de Quay, J.E.

Published in:
Maandschrift Economie

Publication date:
1936

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
de Quay, J. E. (1936). De actualiteit van een goede personeelskeuze. *Maandschrift Economie*, 1(12), 601-607.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

ECONOMIE

Tijdschrift voor Algemeen Economische
Bedrijfs-Economische en Sociale Vraagstukken

Eerste Jaargang

No. 12

September 1936

De actualiteit van een goede personeelskeuze

door

Prof. Dr. J. E. DE QUAY

Vele eeuwen zijn voorbij gegaan, waarin het vraagstuk van beroepskeuze en personeelsselectie minder belangrijk scheen te zijn dan in het begin van de twintigste eeuw. En inderdaad hadden op dat tijdstip beide problemen een speciaal aspect gekregen door de veranderingen, die zich ten aanzien van het beroepsleven hadden voorgedaan.

Ook vroeger moest natuurlijk elke jonge man, die zich een functie in het leven wilde veroveren, op een gegeven oogenblik een richting kiezen, waarbij vaak veel nevenomstandigheden de keuze bepaalden. Indien echter de beroepskeuze niet juist bleek te zijn, was het mogelijk, heen en weer schommelend langs den weg der ervaring, te komen op een plaats, waar de persoon het meest geschikt was of waar hij in elk geval aan de door het beroep gestelde eischen voldeed.

Ook de werkgever gunde zich den tijd, om langs den weg der ervaring de voor hem meest geschikte arbeidskrachten uit te zoeken en de scholing, die voor elk beroep vereischt werd, vorderde zóóveel tijd, dat het verlies van een enkel jaar niet zwaar werd gewogen.

In deze situatie kwam in het begin van deze eeuw geleidelijk aan een wijziging onder invloed van de efficiency-gedachte, die het moderne bedrijfsleven ging beheerschen en zoo is men in een toestand gekomen, waarin het vraagstuk van de beroepskeuze en de personeelsselectie wellicht in zich niet belangrijker is geworden dan vroeger, maar waarin geheel overeenkomstig den geest des tijds geëischt

wordt, dat de keuze liefst zoo vroeg mogelijk wordt bepaald en terstond in de goede richting.

Indien men het probleem van de zijde van de werkzoekenden bezie, is het van het grootste belang, dat terstond goed gekozen wordt; want wie op jeugdigen leeftijd in een verkeerde richting begint en na eenige jaren ervaart, dat hij beter een ander beroep had kunnen kiezen, schrikt terug voor de wijziging omdat hij door die enkele jaren verlies te oud is geworden voor een nieuw beroep. Zoo is het mogelijk, dat met name in de handwerkvakken een jongen van zestien jaar als „te oud” wordt afgewezen.

Van de zijde van den werkgever beschouwd is een directe en juiste selectie van het grootste gewicht, omdat het opleiden en inwerken van nieuwe arbeidskrachten steeds extra uitgaven met zich mee brengen en tevens omdat zelfs bij de meest rigoureuze bedrijfsleiding minder- of ongeschikte personen toch niet terstond worden ontslagen, ofschoon zij van hoog tot laag een enorme schade kunnen verwekken.

Hier tegenover staat, dat van werkgeverszijde onder den invloed van de mechanisatie in het bedrijfsleven het belang van het personeelsvraagstuk den laatsten tijd vaak is onderschat. Men gaat dan van de veronderstelling uit, dat de meeste werkzaamheden door de ver-doorgevoerde rationalisatie zóó eenvoudig zijn geworden, dat men het personeel ten aanzien van aanleg en geschiktheid eigenlijk niet meer behoeft te selecteren.

En al is er op het stelsel van Taylor, die den menscheijken factor in het productieproces te zeer verwaarloosde, een reactie gekomen, toch zijn velen er niet van overtuigd, dat de mensch nog steeds de belangrijkste en ook de moeilijkste component in het bedrijfsleven vormt. De techniek kan men beheerschen, de technische mogelijkheden schijnen onbegrensd; de mensch, met zijn gecompliceerde psychische gesteldheid, blijft toch het levende, onmisbare en ook vaak onberekenbare element in het geheel.

Zoo blijft de persoon van den ondernemer een stempel

drukken op het geheele bedrijf; zoo zijn de prestaties van de eerste helpers uit de onderneming niet alleen afhankelijk van de individueele kwaliteiten dezer personen, maar evenzeer van de onderlinge verhoudingen, die er tusschen hen en den leider bestaan. De prestaties van de arbeiders worden niet uitsluitend beïnvloed door het toegepaste loonstelsel en door de interne organisatievorm; ook hier dient men deze zaken in verband met de psychische gesteldheid der menschen te beschouwen, en het zijn juist de moderne productiemethoden, die speciale geestelijke reacties opwekken.

En zoo moet m.i. ook van de tegenwoordige werkmethoden gezegd worden, dat ondanks de verdoorgesloerde mechanisatie, de menschelijke arbeidsfactor de belangrijkste blijft.

Om bovengenoemde redenen is het dus noodzakelijk om juist in den tegenwoordigen tijd bijzondere aandacht te besteden aan de beroepskeuze en de personeelsselectie. En indien velen eenigszins apathisch tegenover deze vraag staan, dan is dit te verklaren en door de vele andere problemen, vooral van economischen en financieelen aard, die den ondernemer van vandaag reeds voldoende zorgen baren en doordat vele bedrijven de laatste jaren helaas meer menschen hebben moeten ontslaan dan aannemen, zoodat de vraag naar personeelskeuze minder urgent scheen te zijn.

Van de zijde van de beroepzoekende personen viel een zelfde apathie waar te nemen en te verklaren, of doordat men moedeloos was in verband met de algemeen heerschende jeugdwerkloosheid of omdat men, zonder rekening te houden met de toekomst, het eerste beroep, wat men krijgen kon, maar greep.

In zich zijn echter ook deze omstandigheden juist een reden, om de keuze zoo zorgvuldig mogelijk te bepalen. Immers de werkzoekende van vandaag heeft alleen dan een goede kans op een behoorlijke toekomst, indien hij zich in zijn beroep weet op te werken tot de besten en hierin zal hij alleen slagen, indien hij meer dan middelmatigen aanleg blijkt te bezitten. Indien hij dus, zonder rekening te houden met zijn capaciteiten, grijpt wat hij krijgen kan, dan is de kans niet gering, dat hij na eenige

jaren afvalt, te oud is geworden voor een nieuw beroep en tot het toekomstige leger der werkloozen gaat behooren.

Indien derhalve thans een goede en snelle keuze voor werkgevers en werknemers van belang is, dan is het ook noodig, om alle ten dienste staande hulpmiddelen ter hand te nemen en vandaar, dat men zich allereerst moet bezinnen ten aanzien van het belangrijkste criterium, dat de keuze moet bepalen. Dit is zeer zeker de aanleg van de persoon; een aanleg, die zich niet beperkt tot de intellectuele vermogens, maar zich naar gelang de eischen, die gesteld worden aan de uitoefening van een beroep, uitstrekt over alle lichamelijke en geestelijke kwaliteiten. Voor het eene beroep zullen deze eischen eenvoudig en beperkt zijn, voor het andere beroep zeer breed en algemeen.

Dienovereenkomstig zullen de middelen ter bepaling van den aanleg bij de laatste categorie vanzelfsprekend het moeilijkst zijn toe te passen. Wanneer buiten de verstandelijke vermogens ook het karakter en het temperament en de bijzondere talenten de geschiktheid voor een beroep gaan beïnvloeden, dan zal het meten van den aanleg een zware taak worden. Men kan dan ook niet zeggen, dat de wetenschappelijke hulpmiddelen, die het meten van den lichamelijken en geestelijken aanleg ten dienste staan, reeds zoo ver gevorderd zijn, dat zij in alle gevallen een juiste diagnose mogelijk maken. Integendeel vermoed ik, dat de psychologische en medische wetenschappen er nimmer in zullen slagen, om onomstootelijk in de zich ontwikkelende mensch het resultaat van zijn toekomst vast te leggen. Het zal zelfs niet mogelijk zijn, om feilloos den aanleg van het oogenblik te diagnostiseeren.

Dat neemt evenwel niet weg, dat de medische en psychologische wetenschappen heden ten dage reeds ver genoeg gevorderd zijn, om met grootere betrouwbaarheid en grootere kennis van zaken te selecteeren, dan voorheen door werkgevers en werkzoekenden geschiedde. Om menselijke redenen zal men vaak van deze middelen ter selectie terugschrikken, b.v. omdat de chef van een afdeling zich bij de personeelsselectie de competentie van het aannemen van zijn eigen personeel niet wil laten ontne-

men, vooral indien deze keuringen door een buitenstaander van het bedrijf worden verricht. Ik acht het dan ook volkomen gerechtvaardigd, indien men deze keuringen uitsluitend het karakter van een advies geeft en indien men de bevoegdheid van aannemen bij den betrokken chef laat, die toch in laatste instantie voor de gedragingen van zijn personeel verantwoordelijk is. De deskundigen die keuren, kunnen òf alleen een advies uitbrengen, òf een vóorschifting houden. Er kunnen n.l. nog vele andere, den keurder onbekende redenen zijn, waarom de chef, ondanks den gevonden aanleg den één wel en den ander niet wil accepteren, want al is de aanleg in den wijdsten zin ook de belangrijkste factor bij de selectie, toch gelden natuurlijk ook andere motieven.

Indien men nu van de veronderstelling uitgaat, dat het meten van den aanleg van groot belang is en dat dit meten in gunstigen zin wordt gediend door de toepassing van een medische- en psychotechnische keuring, dan valt nog de vraag te beantwoorden, op welke wijze dit kan geschieden.

Voor de groote bedrijven is het mogelijk een eigen dienst in het leven te roepen en zoo ziet men b.v. dat de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken een eigen medische- en psychotechnische dienst heeft, die alle binnenkomenden aan een onderzoek onderwerpt. Ook het staatsbedrijf der P.T.T. heeft zijn eigen psychotechnisch laboratorium, terwijl enkele andere grootbedrijven, zooals b.v. de Koninklijke Luchtvaart Mij. gebruik maken van bestaande particuliere bureaux.

Moeilijker wordt het voor de kleinere ondernemingen, aangezien bij hun het personeelsverloop en dientengevolge ook de opname veel geringer is terwijl toch voor een juiste selectie een kennis van het bedrijf noodzakelijk is. Immers om mensen in hun kwaliteiten te kunnen schiften, moet men allereerst nauwkeurig weten, welke eischen er aan de beroepsuitoefening worden gesteld.

De personeelsselectie heeft het bezwaar, dat den werkzoekenden geen advies wordt gegeven, indien hij voor het bepaalde bedrijf ongeschikt is, terwijl de diversiteit van eigenschappen gelukkig zóó groot is, dat van bijna niemand

gezegd kan worden, dat hij voor elk beroep ongeschikt is. De beroepskeuze-bureaux, die zich vooral met deze zijde van het vraagstuk bezighouden trachten dan ook in alle gevallen een positief advies te verstrekken.

Toch zijn beroepskeuze en personeelsselectie de twee zijden van één medaille. Daarom is op dit gebied m.i. in de toekomst een belangrijke taak weggelegd voor de bedrijs-schappen, aangezien het voor alle bij het bedrijf betrokken personen van het grootste belang is, dat de meest geschikten in het beroep worden opgenomen en tevens dat deze, — het moge buiten het bestek van dit onderwerp vallen — op de beste wijze worden opgeleid. Daarvoor zal het tevens noodzakelijk zijn, wil men een normale doorstrooming hebben van de beroepsgenooten, dat tot een soort van inventarisatie der beschikbare en geschikte arbeidskrachten wordt overgegaan. Slechts in zeer weinig beroepstakken is dit verzorgd.

Daar de beroepskeuze door zoo vele bijkomstige factoren wordt bepaald, zooals b.v. het beroep van den vader, den schijnaanleg en dergelijke, is het begrijpelijk, dat wij in het eene beroep een opeenhooping krijgen van vaklieden, die in den tegenwoordigen tijd door werkloosheid worden bedreigd en dat men in een anderen tak van nijverheid, ondanks de werkloosheid een tekort aan geschikte personen ziet ontstaan.

De beroepstelling van het Centraal Bureau voor de Statistiek toont wel de quantitatieve verhoudingen voor verschillende bedrijfstakken, maar vermeldt niet de zoo belangrijke indeeling in leeftijdsgroepen, gesplitst in werkenden en werkloozen; gegevens, die voor een juist overzicht en voor een goede inventarisatie noodzakelijk zijn.

Het in dit nummer opgenomen artikel van den heer A. J. A. C. van Delft laat zien, dat een nauwkeurige indeeling niet verder gaat dan boven en onder de 24 jaar.

Door het Economisch-Technologisch Instituut te Tilburg wordt thans een onderzoek ingesteld o.a. naar de verhoudingen bij de arbeiders in de metaalnijverheid in enkele belangrijke centra van Brabant en Limburg en het E.T.I. hoopt hierover in een der volgende nummers enkele resultaten te kunnen mededeelen.

Indien men echter een goede regeling van den aanvoer en de opleiding van geschikte arbeidskrachten wil bereiken, dan zal deze taak in grooter verband, met name door de toekomstige bedrijfsschappen, moeten worden ter hand genomen.

De ervaring van de laatste jaren heeft geleerd, dat bij een lichte opleving in een bepaalde tak van industrie het moeilijk kan zijn om geschikte arbeidskrachten te krijgen, ondanks de zoo uitgebreide werkloosheid.

Tevens zien wij, door het niet aannemen van nieuw personeel, in de laatste jaren een gaping ontstaan in de arbeidskrachten tusschen de twintig en de dertig jaar. Wanneer straks hopelijk door een verbetering in het economisch leven, maar anders toch ook door het natuurlijk verloop, nieuwe mensen zullen worden gevraagd, zal het probleem van de selectie en van de opleiding zich in al zijn scherpste doen gevoelen en zal men wellicht moeten constateeren, dat dit vraagstuk ten onrechte ernstig verwaarloosd is.

Moge daarom, mede in verband met de instandhouding van onze nationale volks- en arbeidskracht, waarbij de hoge geschooldheid van de arbeiders steeds een belangrijke plaats heeft ingenomen, ertoe leiden, dat werkgevers en werknemers in elken tak van het bedrijfsleven meer aandacht gaan besteden aan de personeelsselectie en de beroepskeuze. Een samenwerking tusschen beide groepen is daarom zoo gewenscht en zoo natuurlijk, omdat er weinig gebieden in het bedrijfshuishouden zijn, waar de belangen van werkgever en werknemer, van levende- en komende generatie zoozeer samenvallen.